



سارة زين الدين

خبيرة اقتصادية متخصصة في الشؤون التعليمية
عضو في أمانة سر تطوير القطاع التربوي (ESDS)

موظفو القطاع العام كشركاء من أجل النمو

(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)^(١)



ويشكّل عامل استعادة الثقة بقدرة المدراء العاملين على تحفيز الموظف العام، محورياً أساسياً في عملية تحسين فعالية السياسات العامة وآلية تنفيذها، وتقديم خدمة عامة أفضل، وتعزيز مفهومي المساءلة والمسؤولية في استخدام الموارد العامة.

عدداً من الأساليب والإجراءات التي اعتمدها الحكومات المختلفة. ويعرض الكتاب أيضاً لتأثير مفهوم الحوكمة على الحكومات والسلطات العامة التي باتت تدرك احتياجات ومطالب المواطنين المتزايدة للحصول على المعلومات ولإرساء مبدأ الشفافية والمشاركة في تقييم أداء القطاع العام مما يشكل مصدر ضغط على الحكومات لتحسين أداء الإدارة العامة وزيادة قدرتها على تنفيذ السياسات وتلبية تطلعات المواطنين.

يتناول هذا الجزء أخيراً، أهمية مفهوم القيادة التحويلية الذي يمكّن المؤسسة العامة من زيادة القدرة على التكيّف والتعامل مع التغيير الطارئ. فجزء هام من الإصلاحات الواجب اعتمادها بالموازاة مع إعادة هيكلة الوظيفة العامة اعتماد مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأداة أساسية تساعد الحكومات على تحديد الخيارات الاستثمارية الأفضل.

يتوجّه هذا الكتاب إلى أصحاب القرار وصانعي السياسات العامة ويعرض تجربة بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في صنع القرارات وصياغة السياسات الهادفة إلى تحسين قدراتهم على تأمين خدمات عامة أفضل وإلى ترشيد استخدام المال العام في وقت يشهد فيه العالم أزمات اقتصادية تحتم على هذه الدول التعامل مع المقيدات المالية المتزايدة. ولهذه الغاية يلجأ الكتاب إلى تحليل آليات إعادة هيكلة القوى العاملة، ومن ثمّ يركّز على أهمية التحول إلى إدارة مبنية على الكفاءة، وأخيراً التنويه بإيجابيات التنوع في القطاع العام وأثره على الخدمة العامة.

يقيم الجزء الأول من الكتاب توجهات معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجاراة التغيرات التي تفرضها الأزمات المالية والاقتصادية عبر تخفيض النفقات التشغيلية وذلك بهدف ترشيد استعمال المال العام. ويتناول بالتحليل

Public Servants as Partners for Growth Toward a Stronger, Leaner and more Equitable Workforce, (OECD, 2011).

(١)

العامة وزيادة فعالية سياساتها. غير أن تبني سياسات التنوع تعترضه عدّة تحديات مثل عدم وجود أهداف واستراتيجيات وخطط ورؤية واضحة. من هنا ضرورة بناء إطار استراتيجي متكامل، بالإضافة إلى تخطيط فعلي وتعهد والتزام من قبل المؤسسة.

بناءً على ما تقدم، يتضمّن الجزء الخامس والأخير دروساً مستفادة من تجارب البلدان لإعادة هيكلة القوى العاملة في القطاع العام. وتشمل هذه الدروس مجموعة من الاقتراحات لاسيما: ضرورة التخطيط الاستراتيجي، تعزيز المنافسة والمرونة والجودة والتنوع والقيادة والمساءلة.

في الخلاصة، يواكب هذا الكتاب التغيرات والتطورات الاقتصادية المعاصرة. ويدقق مصطلحات ويطرح مفاهيم من وجهة نظر جديدة، تشمل عدّة نماذج بهدف تحسين إدارة القوى العاملة في القطاع العام وتمكينها من الاستجابة إلى التحديات الحالية والناشئة. ويجدر الذكر إلى أن البيئة المؤسسية والحكومة هما أيضاً في تغيّر مستمر، ويجب على السلطات العامة أن تكون قابلة على التكيف الدائم لملاءمة تلك التغيرات. وفي الختام، فالفائدة المرجوة من هذا الكتاب تكمن في اعتماده مرجعاً للمهتمين بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة.

والصفات الشخصية المرغوبة. كما يشرح أسباب رواج هذا المفهوم للإدارة في القطاع العام، ويحدّد الخطوات التي يجب اتباعها، والعقبات التي تواجهها خاصة في مجال تحديد الكفاءات المطلوبة على كافة المستويات داخل الإدارة. وأخيراً يعالج هذا الجزء عوامل النجاح على سبيل المثال: الاستعداد، الالتزام والمشاركة والقدرة على التكيف. ويخلص إلى أنه ليس هناك نظام مثالي يجب إتباعه لإدارة الكفاءات، والأمثل هو ذلك الذي يتوافق مع الأهداف المحددة للمنظمة، إستراتيجيتها، مهمتها، ورؤيتها، مقترحاً سمات الكفاءة المطلوبة مستقبلاً للتكيف مع خصائص القرن الواحد والعشرين. ونذكر منها: الإبداع - المرونة - التعاون - التفكير الاستراتيجي. ويستدعي هذا الأمر، بحسب الكتاب، أن يكون هناك تخطيط مخصّص للقوى العاملة في القطاع العام (أين نتجه؟ أين نحن الآن؟ كيف نصل إلى الهدف؟). كما يشدّد الكتاب على أهمية دمج مفهوم الكفاءة في عملية التوظيف بغاية تأمين وصول الشخص المناسب للمكان المناسب.

يناقش الجزء الرابع من الكتاب تعزيز مفهوم التنوع في القطاع العام. يتمحور هذا الجزء حول عبارة تشكّل اختلافاتنا عنصراً قوتنا، حيث يُعتبر التنوع في المؤسسات أداة إيجابية تساهم في تعزيز القيم وتحسين جودة إدارة المؤسسات

يأتي الجزء الثاني من الكتاب ليعرض كيفية الاستجابة لضرورة التغيير، وبما أنه يشكل خطوة أولى استكشافية، فإنه يبحث في الطرق والتدابير التي إتبعها السلطات العامة في إدارة القوى العاملة. ويطرح بعض الدروس التي يمكن الاستفادة منها والتي تتضمّن عوامل قد يكون لها تأثير على المديين المتوسط والبعيد، ومن بين هذه التدابير التقليل (downsizing) وهو الخيار الأكثر إشكالية من حيث تعديل القوى العاملة، لما يمتلكه من آثار سلبية على قدراتها ومعنوياتها وعلى ضمان استمراريتها. ومن هنا أهمية ربط هذا الخيار بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتقييم الحاجات قبل اتخاذ أي قرار إجرائي. أما التدبير الآخر فهو التجميد، وهو قد يكون عبارة عن تجميد كامل أو جزئي للتوظيف كما قد يكون تجميد لميزانية بعض المديريات، لكن هذا التجميد يؤثر سلباً على تنمية الكفاءات. كما يأتي إجراء التخفيضات في الميزانية بطريقة انتقائية أو إعادة تخصيصها على مجموعة معينة كخيار مختلف.

أما الجزء الثالث، فيعالج توجّه القطاع العام نحو اعتماد مقاربة الإدارة المبنية على الكفاءة، وهي مقاربة تتجاوز المعارف والكفاءات التقنية المطلوبة للوظيفة العامة لتشمل أيضاً السلوكيات

